

社会構造激変の時代に挑む！

日本型人事のブレイクスルー

第10回：古くて新しい課題「リーダー育成」

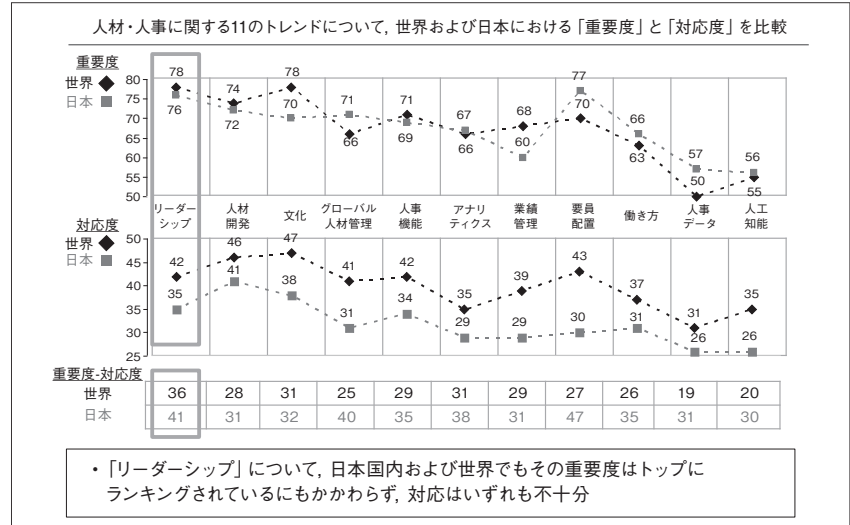
デロイト トーマツ コンサルティング
シニアマネジャー 河野英太郎
シニアコンサルタント 大熊 朋子

図表1 グローバルヒューマンキャピタルトレンド2015

これまで本連載では、「日本型人事のブレイクスルー」をテーマに、いくつかの切り口でトピックを切り出し議論してきた。「女性」「障がい者」「ミドル」など組織の構成員を分類し、当該対象者層が持つ課題を人事としてどのように対処していくかという「層別シリーズ」の流れの1つとして今回は「リーダー」の育成を取り上げる。

「営業人材育成」「研究開発人材育成」「IT人材育成」など特定職種の人材育成が各部門に任される傾向があるなかで、このリーダー育成は部門横断・職種横断の色が強いこともあって、業種や組織形態問わず組織の人事部門が担当部局であることがほとんどである。

Deloitteがグローバルで3,300名以上（うち日本国内105名）のビジネスリーダー・人事担当者に対して行った調査をまとめた「グローバルヒューマンキャピタルトレンド2015」のサマリー（図表1）を見ると、「自組織にとって重要である」と考える人事関連トピックについて、「リーダーシップ」がトップにランキングされている。これは2013年の調査開



© 2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

始以来常に不動の地位でもある。では、重要であるからには十分に対処されているかという点、残念ながら「対応度」の観点では不十分であるという調査結果が出ており、重要であるにもかかわらず対応が不十分であるという結果が導き出される。

この傾向は日本の回答者に限ってみても同様の傾向がある。まさに日本の人事にとって最も大きな課題の1つであり、ブレイクスルーに向けて手を打つ必要がある状況にあるといえる。

本稿ではこれからのリーダーに求められる資質について議論したあと、その資質を育むためのリー

ダー育成に関わる課題についてみていく。そして、課題解決に向けた取り組みのための一例を整理して読者への提言としたい。

リーダーに求められる資質の変遷

まず、組織を率いるリーダーに求められる資質はどのように変化してきたであろうか。これを、日本の企業がおかれた環境の変遷の観点から、I.安定成長期からバブル期（～1990）、II.失われた20年（1991～2010）、III.これから（2011～）の大きく3つの時期に分類し、それぞれの時期の「経営テーマ」「求められるリーダー像」そして

「コミュニケーションツール」の観点で考えてみたい（図表2）。

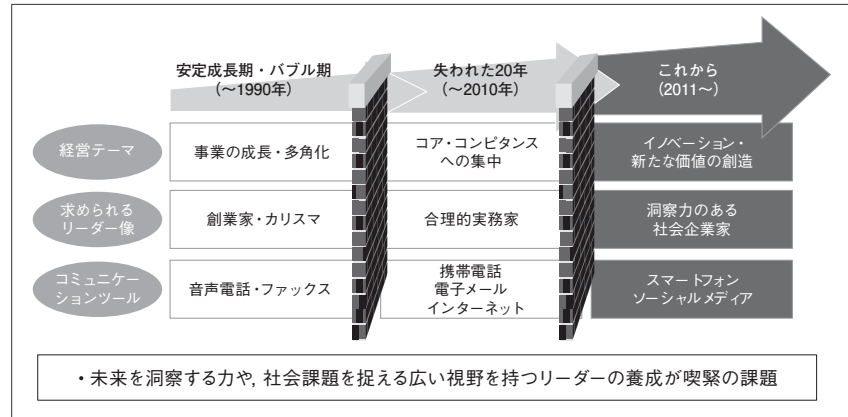
I. 安定成長期からバブル期（～1990）

この時代は、人口も増え続けGDPも堅調に上がり続けていた。企業行動の基本的な姿勢も事業の拡大を前提にしており、すべての計画はいかに事業を成長・多角化させるかという視点で策定されていた。成功の要因はどれだけ風呂敷を広げられるか、メンバーをいかにたくさん働かせるかにかかっており、リーダーに求められる資質も当然のことながら、カリスマ的で親分肌なぐいぐい引っ張るリーダー像が求められるケースが多く見られた。「猛烈サラリーマン」「エコノミックアニマル」「24時間戦えるジャパニーズビジネスマン」などと呼び名はリニューアルしながらも日本企業の成功体験として深く刻まれた。

II. 失われた20年（1991～2010）

バブル崩壊後、この国は戦後最長の後退期に入る。絶対につぶれないといわれた業態の大企業が倒産し、日本企業の三種の神器といわれた終身雇用や年功賃金にメスが入るなど、それまでにない出来事を経験する。経営上のテーマも、それまでと打って変わって、余計なものを廃しコアコンピタンスに集中し、いかに効率的な経営を行うかが問われるようになった。リーダーには合理的実務家、すなわ

図表2 日本企業がおかれた環境と、リーダーに求められる要素の変遷



© 2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

ちいかに畳むか、いかに情を排しロジカルに考え冷徹に判断するかが求められるようになった。書店には「ロジカルシンキング」「MBA」関連のタイトルの書籍が平積みになるようになったのも1990年代前半であった。

III. これから（2011～）

「失われた20年」を通じてバブル時代以前の負の遺産の整理はある程度進んだ。同時に長らく、新たに依って立つ価値や企業のあり方の模索が続いている。21世紀に入り日本企業にもCSR（企業の社会的責任）の概念が持ち込まれ社会とのつながりも従来以上に重視されるようになった。そして2011年3月11日に発生した東日本大震災を機に価値観の変化がさらに加速されることになる。

これからの日本企業の経営テーマは、イノベーションや新たな価値の創造といった未来志向の活動である。そこでは、これまでの即物的な基準では測れない社会とのつながりの重視やボランタリーエ

コノミーといった価値観がビジネスを行ううえでのベースになってくる。リーダーに求められる資質も、現在の課題だけではなく未来を洞察する能力や、自組織だけを見るのではなく社会という広い視野に立つ社会企業家的な能力が求められることになる。シンプルに言えば、「社会が良くなれば、自分も儲かる。自分が儲かると社会をさらに発展させられる」という好循環構造を作り出す能力である。

I, II, IIIと時代ごとに求められるリーダーの資質を見てきたが、その際忘れてはならないのが、リーダーが使いこなすコミュニケーションツールの技術発展である。

リーダーの仕事を最もシンプルに言い表せば、「決める」ことと「伝える」ことに集約される。この「伝える」仕事を支えるツールが発展したことにより、リーダーはその仕事をするための新たな武器を手に入れた。これがここでコミュニケーションツールについて

議論する背景である。

バブル期以前は固定電話を前提としたコミュニケーションツールであったものが、携帯電話の普及で個人化が進みインターネットによってコミュニケーションコストが劇的に低下した。そして近年はその2者が融合し、さらにツイッター、フェイスブックといったソーシャルネットワークが加わることで個人の発信力がさらに増すことになる。ソフトバンクの孫正義社長は、自身がツイッターを活用することでエンドユーザーと対話し、出てきた要望を「やりましょう」のつぶやきとともに会社を挙げて実現させている。実際に、同社では「やりましょう」「検討しましょう」のその後の対応状況を「できました」としてインターネット上でまとめて公開する仕組みを作っている。同社ではつぶやき（ツイッター）という新しいコミュニケーションツールを、もはや個人の発信にとどまらず社会に対する企業のコミットメントとして効果的に機能させているといえる。

同社の例にとどまらず、特にBtoCビジネスを展開するいくつかの企業では、新たなコミュニケーションツールの持つ直接性、双方向性、スピード感によって、消費者との対話や空間・視界の共有を実現し、リーダー自らによる新たな需要の芽の獲得や効果的なコーポレートブランディングが実践

されつつある。

このように、新たな価値観を 수용・適応するだけでなく、自らの価値観（すなわち、企業としての価値観）を新たなツールを使って社内外に発信するリーダーが、2010年代に入って増え始めている。

リーダーシップ育成は 対応できているか

ここまで、リーダーに求められる資質やコミュニケーション技術の変遷を見てきた。これらを受け、組織におけるリーダーシップ育成は十分に対応できているかが人事部門としてのこれからのテーマになる。しかし、冒頭（図表1）で紹介したように、人事部門として課題意識は持ちながらも十分に対応できていない、すなわち模索中というのが現在の多くの日本企業の実態である。

弊社にもリーダーシップ育成に関するご相談は数多くいただく。これらの、お客様との対話や実際の育成現場への関与を通じて抽出されたいくつかの課題点を、日米欧のリーダーシップ育成の権威の言葉を借りながら整理してみたい。

【課題1】リーダーとフォロワーの新しい関係に対応できていない

世界の経営思想家50人の常連で、日本でも著書『ワークシフト』『未来企業』（プレジデント社）でおなじみのロンドンビジネススクールのリンダ・グラットンが、テ

クノロジーの進化により情報の透明性が増し、従来以上にリーダーは社会やグローバル環境のみならず、部下であるフォロワーの厳しい監視の目にさらされるとする。今後、デジタルネイティブ世代がフォロワーの中心を占めることとなり、リーダーがいかにソーシャルメディアを使いこなして社会やグローバルに情報発信をしながら、レジリエンス（弾力性・復元力）を高め、どう環境変化に対応しているかを「上から目線」で見ている。今やフォロワーがリーダーに期待するのは管理・統制ではなく協調・協働となっている。リーダーとフォロワーの関係が従来の上下関係から、「感性」や「思い」といった感情面を共有し、お互いに影響を与え合う関係に変わったのだ。一方で企業の人事の方に「どのようなリーダーシップ教育を実施されていますか？」と問うと、「はい、新任管理職研修を実施しています」という従来通りの回答が返ってくる場合が多いのが実情である。従来型マネジメント育成策に加え、「感性」や「思い」を意識し、「対等」なフォロワーや社会、グローバル環境にまで視野を広げたテクノロジー活用や情報発信力の育成を含むリーダーの能力開発の仕組みが求められる。

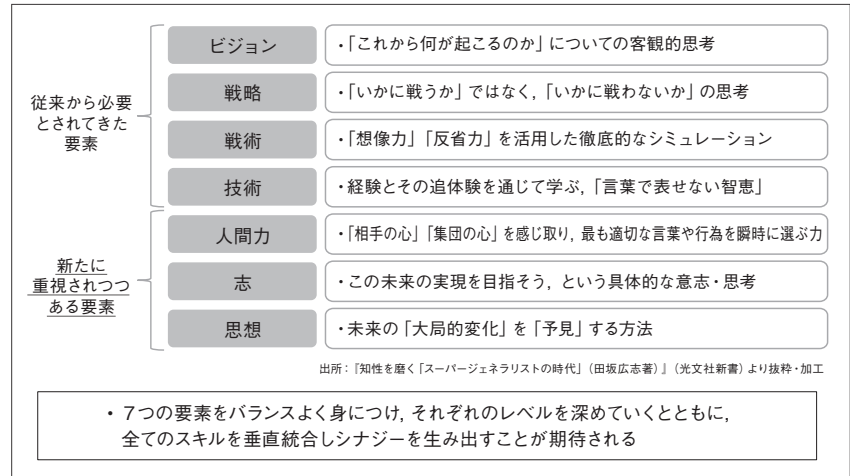
【課題2】リーダー候補者が「内部ネットワーク」に埋没している

現場のプレイヤーや最前線で活

躍するリーダーが、さらにその上のリーダーに成長しようとするときに突き当たる壁がある。それまでの「優秀なミドル」という立場で培った成功体験が通じなくなるこの壁は「有能の壁」といわれ多くのリーダー候補者が1つのキャリアの節目を迎える。そしてこの節目への対応こそが、今後のリーダーシップ育成にとってのキーポイントとなる。2013年の経営思想家50人の9位にランキングされたINSEADのハーミニア・イバーラは、その最新著作の中でこの課題点を指摘している。彼女によると現場で試行錯誤しているだけでは根本的な解決にならない。考え方を変える必要があるが、大人の学習過程というのは考えてから行動を変えるのではなく、まず「行動」し刺激を受け、次に考えてそれを自分のものにしていくのだという。そしてこの「行動」の最初の一步が現在の仕事人脈以外の「外部ネットワーク」で人脈を作ることだ、とする。

前述のグラットンも、リーダーは今や世界を見据える視座を備えることが不可欠であると述べたうえで、すでいくつかの企業では、リーダーシップ育成プログラムとして社員を国外へ派遣し専門外業務に従事させるなど、未来のリーダーたちの多様かつ広範な人脈づくりに対して多大な投資をしていることに注目している。

図表3 これからのリーダーに求められる「変革の知性7つの要素」



© 2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

将来を嘱望されるリーダーを、自組織内に閉じ込めすぎてはいないか。人事としてリーダーの視野を広げるための「行動」や「外部ネットワーク」といったキーワードを含む仕組みがあるか、という問いかけに答える必要がある。

【課題3】求められる能力の変化に対応できていない

デジタルネイティブやミレニアルズなどといわれる世代が中心となりつつあるフォロワーの価値観や、リーダーに求められる資質が変われば、育成すべき能力の重点も変わってくる。毎年世界のリーダーが集まるダボス会議に日本を代表して参加している田坂広志氏は、これを新しい言葉で分かりやすく表現している。

彼の言葉を借りると、これからのリーダーに求められる能力は「変革の知性」であり、それは7つの要素から構成されるという。7つの要素とは「思想」「ビジョン」「志」「戦略」「戦術」「技術」「人

間力」であるとする(図表3)。「思想」「志」「人間力」などは、論理性やMBA的スキルとは異なり極めて個人的な「感性」や「思い」の世界である。従来は組織が立ち入るべきではない領域とされてきた。しかしながら、価値観の変容がビジネスやリーダーのあり方を定義づけるなか、まさに、価値観を下支えするともいえるこれらの要素こそ、今後はその重要性が問われると考えられる。

これらの変化への対応方法について答えを出せている組織は多くはない。試行錯誤の段階にあるが、大手企業やプロフェッショナルファーム、教育機関においてもこれらの言葉が人材を育成するうえでのキーワードとして公式に語られることも増え始めた。

参考事例：キーワードは「行動」「外部ネットワーク」「感性・思い」

先進事例においても、これから

の時代のリーダー育成に加わる特徴的な要素として「行動」「外部ネットワーク」「感性・思い」というキーワードで整理することができる（図表4）。

例えば、ケースメソッドで一時代を築いてきたハーバードビジネススクールは、「FIELD (Field Immersion Experiences for Leadership Development) メソッド」を開発して、すべての学生に義務づけるという大きなカリキュラム改革を実施した。このクラスに参加するMBAの学生たちは皆、教室を出て様々な現場で実体験を積む。大災害の被災地に足をのびして貢献するチームもある。

また、IBMでは「コーポレート・サービス・コー」というプログラムを実施している。開発途上国などで経済、環境、教育分野の基盤構築支援など社会、経済的に重要な課題解決に取り組むことを通じて、グローバルな問題解決力、コミュニケーション力、さらには感知力などリーダーに必要な体験を得るというプログラムで、数ヵ月の準備の後、世界中のリーダー候補が集まるプロジェクトに従事する。

これら2つの組織の取り組みは、いずれも従来から重視されてきた思考の強化に留まらず、失敗も含めた行動や外部とのネットワーク構築に育成の軸足を置こうとしている例である。

「外部ネットワーク」の観点で

デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー 河野 英太郎

こうのえいたろう：大手広告会社、外資系コンサルティングファーム、大手グローバルIT企業日本法人を経て現職。組織行動変革やコミュニケーション改革、人材育成を推進。監修書：『世界のエグゼクティブが学ぶ 誰もがリーダーになれる特別授業』（翔泳社）、著書：『99%の人がしていないたった1%のリーダーのコツ』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など。ekono@tohmatu.co.jp
Twitter：@eitarokono Blog：http://eitarokono.hatenablog.com/



デロイト トーマツ コンサルティング シニアコンサルタント 大熊 朋子

おおくまともこ：事業会社法人営業部門、人事・組織コンサルティングファームを経て現職に至る。主に国内企業を対象とした、人事制度設計、人材アセスメント、人材育成、組織活性化支援等、人事・組織領域のコンサルティング業務に従事。tokuma@tohmatu.co.jp



図表4 「これからのリーダーシップ」育成に向けた3つのキーワード

従来のリーダーシップ育成の観点	これからのリーダーシップ育成に向けて追加されるべき観点
思考	行動 <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスを切り拓く体験をさせ、実務場面で対応力を養う ・「体験（や失敗）」と「振り返り」によって行動変容とその定着を促す ■ 育成プログラムの一環でありながら、現実の新興国ビジネス等に取り組み、スタートアップ（起業）実習 ■ 現実の経営課題を用いた実践演習（アクションラーニング）
内部ネットワーク	外部ネットワーク <ul style="list-style-type: none"> ・仕事で培ったスキルや知識を社会貢献に生かし、社会貢献活動で得た経験や人脈を本業にフィードバックするという好循環を生み出す ■ NGOとの協働による途上国支援 ■ 大学への講師派遣や、小中学校への出前授業の実施
理	感性・思い <ul style="list-style-type: none"> ・芸術活動や経営層直伝のプログラムによって、創造力や多様性の受容、ビジネスリーダーに必要なマインドを鍛える ■ 「絵を描く」ことを通じて、豊かな表現や枠にとられない思考を引き出すワークショッププログラム ■ 「志」や「DNAの継承」に重きを置いた人材育成

・既存の枠にとどまることなく活動範囲や思考を広げることによってリーダーシップ開発のブレイクスルーを果たす

© 2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

は、リーダーの対外情報発信におけるメディアリテラシー育成も看過できない。すでに「SNSはCEOの仕事である」との認識もされており、ある経営者の発言の翌日には、ビジネススクールの教室で「あのリーダーの発信をどう思うか、あなたが同じ立場ならどうするか」という議論が行われる時代である。さらにもう1つ、リーダー育成において「感性・思い」を重んじる事例をご紹介したい。例えば芸術活動を通じて感性や創造性を磨

くプログラムなど、いくつかの日本企業ではリーダーシップ育成の対象として認識されにくかった領域が明確に重視され始めている。

「行動」「外部ネットワーク」「感性・思い」によるリーダーシップ育成。これらの動きは、今後のリーダーシップ育成を考えるうえで大きな示唆たりうる流れであるといえる。それだけに今着手することには大いに意義があり、文字通り「ブレイクスルー」につながるのではないだろうか。